

Website: MT.nl

4x leiding geven aan lastpakken

Autonome en zelfstandige werknemers zijn óók vaak mondige, om niet te zeggen eigenwijze medewerkers. Hoe ga je om met dit soort 'lastpakken'? 4 tips.

26 januari 2017

Als nieuw leiderschap te omschrijven is als het aansturen van autonome professionals, dan is meteen duidelijk met welke keerzijde rekening moet worden gehouden, namelijk weerstand. Hoe meer zelfstandige, goed opgeleide professionals het bedrijf binnenkomen, hoe meer managers met alternatieve opvattingen worden uitgedaagd. Autonome mensen kiezen hun eigen werkwijze en laten zich moeilijk in een bepaalde richting duwen. Dat kan problemen opleveren in de onderlinge samenwerking. Hoe zorg je dat 'lastpakken' constructief mee blijven doen?

Lastpakken op het werk

Het probleem met mondige werknemers is dat ze sterk sfeerbepalend kunnen zijn. Een klein percentage van de werknemers kan soms het leeuwendeel van de beschikbare tijd en aandacht naar zich toe trekken. Maar aan de andere kant: eigenzinnige mensen komen vaak met de beste ideeën. Niet zelden komt hun weerstand uit betrokkenheid voort. Proberen om deze mensen in een keurslijf te dwingen, werkt vaak averechts. Hoe moet het dan wel? 4 tips.

#1. Geef ruimte

‘In de regel hebben professionals een hekel aan bureaucratie en inperking door bazen’, zegt Joop van den Beuken. Van den Beuken werkt als coach voor senior executives en is associate bij de Baak. De denkfout die we vaak maken, zegt hij, is dat professionals vooral geïnteresseerd zijn in een goed salaris. ‘Maar wat ze écht belangrijk vinden is interessant werk waarin ze worden uitgedaagd. Ze willen de ruimte hebben om zelf in te vullen hoe het werk moet worden gedaan. Want wie weet beter dan zij hoe dat moet?’ Zo lang ze die ruimte hebben, staan ze open voor constructief overleg, want de kwaliteit van het werk gaat ze aan het hart. Maar als de ruimte wordt weggenomen, gaat het mis. Van den Beuken: ‘Dat is de snelste manier om de professional boos te krijgen.’

Input-sturing

‘De vraag is hoe je als manager je mensen beschouwt’, zegt Van den Beuken, ‘als een bron of als een put waar je vanalles ingooit.’ In het tweede geval ga je aan input-sturing doen, zegt hij. Input-sturing is dat je je mensen volstopt met opdrachten, waarbij je precies invult wat ze moeten doen en hoe. De medewerkers hebben geen inbreng in de manier waarop het werk wordt gedaan en er wordt geen beroep gedaan op hun professionaliteit. ‘Dan haakt de professional af’, zegt Van den Beuken.

Output-sturing

Bij het alternatief, output-sturing, bespreek je het doel en de criteria, maar laat de manier waarop het doel wordt bereikt aan de professional over. Van den Beuken: ‘Dat kan lastig zijn, want de manager heeft minder controle. Het is ook niet altijd eenvoudig om de juiste criteria te formuleren, zonder te veel aan de details invulling te geven. Maar als je het doet, krijg je andere verhoudingen. In plaats van een relatie waarin je elkaar gebruikt, krijg je een relatie waarin je elkaar helpt.’

#2. Geef duidelijkheid

Veel misverstanden ontstaan doordat de onderlinge verwachtingen uiteenlopen, aldus Henk Jan Kamsteeg, coach en auteur van het boek *Dienend Leiderschap*. ‘Er worden vaak aannames gedaan waarom een leider bepaalde dingen vraagt’, zegt hij. ‘Bijvoorbeeld dat een opdracht precies wordt ingevuld omdat de leider de

medewerker niet vertrouwt.’ Wat leiders voor zichzelf helder moeten krijgen, aldus Kamsteeg, is welk type leider ze willen zijn. ‘Dat geeft duidelijkheid over de rol die ze willen spelen. Dan kunnen ze vervolgens met hun mensen bespreken wat ze van elkaar verlangen.’

Kader stellen

Dienend leiderschap is een voorbeeld, aldus Kamsteeg. ‘Leiders denken vaak dat het dan vooral om dat dienende aspect gaat, maar het gaat evengoed om het woord leiderschap.’ Ook bij dienend leiderschap moeten kaders worden gesteld en moet een heldere rolverdeling worden afgesproken. Als leiders het groeiproces van hun medewerkers centraal stellen, moet duidelijk zijn wat daarbij de verwachtingen zijn. Kamsteeg: ‘Als je je eigen rol en die van de ander duidelijk voor ogen hebt, ga je een partnership aan. Je gaat samen invullen geven aan de relatie.’

#3. Overwin je eigen weerstand

Als leiders weerstand in hun team opmerken, is hun reactie vaak om zelf in een weerstandshouding te schieten, aldus trainer en coach Marjan Haselhoff. ‘We vinden dat dingen anders moeten zijn dan ze zijn’, zegt ze. ‘We schieten in onbewuste overtuigingen en aannames.’ Doe nou één keer niet moeilijk, denken we. Doe nou eens positief mee. Haselhoff: ‘We hebben vaak de neiging om de oorzaak meteen bij de ander neer te leggen.’ Het gevolg is vaak een dwingende, ‘geweldvolle’ manier van communiceren.

Negatieve emoties

Met die houding schieten we weinig op, aldus Haselhoff. ‘Als medewerkers eenmaal in een weerstandhouding zitten, gaan ze er niet zo maar uit. Als hun problemen niet serieus worden genomen, groeit de weerstand alleen maar.’ De eerste stap is dat leiders hun eigen negatieve emoties leren kennen, en zorgen niet vanuit die negativiteit te reageren. Haselhoff: ‘Als je in staat bent om de weerstand in het team en je eigen weerstand te accepteren, creëer je ruimte. In

een positieve sfeer kun je op zoek naar de oorzaken. Je gaat dan de juiste vragen stellen.’ Leaders zijn vaak ongeduldig, zegt Haselhoff. Ze willen problemen meteen ‘fixen’. Haselhoff: ‘Maar dan krijg je later nóg meer gedoe.’

#4. Durf te differentiëren

Niet alle professionals zijn gelijk en in de manier waarop ze worden aangestuurd, moet je kunnen en durven differentiëren, aldus Joop van den Beuken. ‘Het is vergelijkbaar met hoe een ouder met zijn kinderen omgaat’, zegt hij. ‘Ouders stellen huisregels op, maar ze merken dat het ene kind meer zelfstandigheid aankan dan het andere.’ Binnen de algemene kaders moet differentiatie mogelijk zijn, zegt Van den Beuken.

Rechtvaardigheid

‘De “zandbak” van medewerkers kan groter worden als ze hebben aangetoond zelfstandig te werken en vanuit eigenaarschap presteren. Als je nog veel te leren hebt, krijg je een kleinere zandbak, maar wel perspectief op meer ruimte zodra je laat zien dat je het aankunt.’ Een belangrijke voorwaarde, aldus Van den Beuken, is dat er open over wordt gecommuniceerd. ‘Zodat iedereen weet dat het er eerlijk aan toe gaat.’ Rechtvaardigheid is een belangrijke voorwaarde voor een goede samenwerking van leiders met hun autonome, mondige professionals.

Dit artikel is onderdeel van het dossier Nieuw Leiderschap (<http://www.mt.nl/581/nieuw-leiderschap>) op mt.nl. Dit dossier wordt mede mogelijk gemaakt door de Baak. De Baak is er voor leiders, ondernemers en professionals die op zoek zijn naar inspiratie, motivatie, kennis en inzicht.

Meer lezen over hopeloze teams?

- Waarom Grolsch niet met traditionele traineeships werkt (<http://www.mt.nl/series/nieuw-leiderschap/de-nieuwe-organisatie/waarom-grolsch-traditionele-traineeships-werkt/530483>)
- Eerste hulp voor hopeloze teams (<http://www.mt.nl/series/nieuw-leiderschap/eerste-hulp-hopeloze-teams/530205>)
- Leer communiceren als een échte leider (<http://www.mt.nl/series/nieuw-leiderschap/leer-communiceren-als-een-echte-leider/530205>)